



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sisäisen viestinnän kehittäminen kulttuurikeskuksessa

Salonen, Olli

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Sisäisen viestinnän kehittäminen kulttuurikeskuksessa

Olli Salonen
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2015

Olli Salonen

Sisäisen viestinnän parantaminen Hanasaaressa

Vuosi

2015

Sivumäärä

30

Opinnäytetyön aiheena oli sisäisen viestinnän parantaminen Hanasaaressa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten sisäinen viestintä toimii Hanasaaressa eri toimijoiden välillä. Tavoitteena työssä oli kehittää keinoja parantaa sisäisen viestinnän toimivuutta eri toimijoiden välillä Hanasaaressa. Tavoitteena oli antaa Hanasaarelle mahdollisuus parantaa sen sisäistä viestintää. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tuli työssä selvittää tarkoin, miten sisäinen viestintä toimii ja mitkä ovat sen suurimpia haasteita.

Työssä käytetty teoria painottuu sisäiseen viestintään, viestinnän työkaluihin sekä teoriaan työssä käytetyistä menetelmistä. Teoriaosuudessa käydään läpi sisäisen viestinnän merkitystä ja sitä miksi työyhteisössä yleensä viestitään. Lisäksi mietitään viestinnän työkalujen kuten sähköpostin, sähköisten tietoverkkojen, sekä palavereiden vaikutusta viestinnän osana. Opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelminä aineistonanalyysiä sekä teemahaastattelua. Aineistonanalyysi sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen. Teemahaastattelun avulla on mahdollista keskittyä haastattelua varten, ennalta päätettyjen teemojen käsittelyyn.

Opinnäytetyössä kerrotaan kattavasti siitä saaduista tutkimustuloksista. Yksi näistä oli Hanasaaressa käytettävät sisäisen viestinnän työkalut. Viestinnän työkaluihin liittyy vahvasti niiden toimivuus sekä haastavuus. Viestinnän työkaluista nousivat erityisesti esille sähköisten viestintäväylien kehitys sekä henkilökohtaisen kontaktin tärkeys. Näiden erilaisten työkalujen yhteensovittaminen oli yksi keskeisistä tuloksista. Tuloksista esiin nousi myös palautteen antamisen tärkeys. Palautteen antaminen ja sen saaminen koettiin työyhteisöä kehittäväksi asiaksi. Tähän liittyi myös sisäinen asiakkuus ja sisäisten asiakkaiden arvostus. Opinnäytetyön tuloksista heijastui tarve kehittää sisäistä asiakkuutta.

Opinnäytetyöstä nousi selkeästi esille tiettyjä johtopäätöksiä. Yksi näistä oli Hanasaaren sisäisen tietoverkon eli intran kehittäminen. Intran käyttämisessä sekä hyödyntämisessä viestinnän työkaluna on vielä parantamisen varaa. Hanasaaressa ei kuitenkaan ole vain yhtä parhaiten toimivaa viestinnän työkalua, vaan erilaiset työkalut täydentävät toisiaan. Sähköiset työkalut sekä perinteinen henkilökohtainen kontakti ovat oikein käytettyinä tehokkaita viestinnän työkaluja. Kehitettävää löytyi myös sisäisessä asiakkuudessa. Tarve sisäisen asiakkuuden käsitteen luomiseen sekä tämän sisäistämiseen on todellinen. Suurin osa haasteista, kuten sisäinen asiakkuus, juontavat juurensa työtehtävien sekä toimintatapojen erilaisuudesta. Hanasaaresta kuitenkin löytyi aitoa halua ja ymmärrystä kehittää toimintatapoja.

Henkilökohtainen kontakti, intra, sisäinen asiakkuus, sisäinen viestintä, viestinnän työkalut,

Olli Salonen

Developing Internal Communication at Hanasaari Culture Center

Year	2015	Pages	30
------	------	-------	----

The subject of the thesis was the development of internal communication. The thesis was commissioned by The Finnish-Swedish Culture Center Hanasaari which is located in Espoo. The purpose of the thesis was to examine how internal communication works between different parts of the working environment. The objective was to develop ways to improve internal communication at Hanasaari.

The theoretical section of the work is divided into different elements. Major theoretical themes were internal communication and communicational tools. The theoretical section especially covers the meaning of communication in a working environment. It also helps to understand the reasons for communication and why it is so important at the workplace. The theoretical section also consists theory about the used research methods. The main methods used in this thesis were data analysis and theme interview. The data analysis is a useful method for a qualitative research. The theme interview on the other hand allows keeping the focus on the themes that were decided beforehand.

The results are covered widely. One of the results was the communicational tools used in Hanasaari. The use of the tools provides a wide range of challenges and questions about their functionality. The development of electronic ways of communicating and the importance of personal contact were highlighted in the results. Combining these different ways of communicating was also important. The importance of getting and giving feedback was also noticeable. The respect of internal customers was linked to this. It can be stated based on the results that internal customership needs to be developed further.

Some conclusions were established. One of these was the development of the intranet in Hanasaari. There is still room for improvement in the use and utilization of the intranet. One of the conclusions was that there is not just one communication tool that works at Hanasaari, but several. The traditional tools and the newer electronic tools are there to complete and support each other. The need to develop the concept of internal customership and also the internalizing it are real. Most of the challenges are linked to the difference in ways of working and the processes. There is a real passion to develop procedures at Hanasaari.

Communicational tools, internal communication, internal customers, personal contact,

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Näkökulmia työyhteisön viestintään	7
2.1	Työyhteisöviestinnän perusteet	9
2.2	Viestinnän työkalujen hyödyntäminen työyhteisössä	10
2.2.1	Sähköisen viestinnän työkalut.....	11
2.2.2	Henkilökohtainen kommunikointi viestinnän työkaluna	13
3	Sisäinen viestintä	14
3.1	Sisäisen viestinnän tarpeellisuus	15
3.2	Sisäisen asiakkuuden ymmärtäminen	16
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	17
4.1	Aineiston hankinta	18
4.2	Laadullisen aineiston analyysi	19
4.3	Teemahaastattelun toteutus	20
5	Tutkimustulokset	21
5.1	Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun toteutuminen ja haastavuus Hanasaaressa	21
5.2	Viestinnän toimivuus käytännössä.....	22
5.3	Sisäisen asiakkuuden merkitys käytännössä	25
5.4	Tulosten yhteenveto.....	26
6	Johtopäätökset	28
	Lähteet	30

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty lopputyöksi palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa käsitellään sisäistä viestintää, sen työkaluja sekä näiden merkitystä työyhteisön toimivuudelle. Opinnäytetyö tehtiin Hanasaaren suomalais-ruotsalaiselle kulttuurikeskukselle sen toimintaa sekä toimintoja kehittääkseen. Idea opinnäytetyölle lähti Hanasaarresta. Heillä oli todellinen tarve kähittää kyseistä osa-aluetta.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää miten sisäinen viestintä toimii Hanasaaressa eri toimijoiden välillä ja sen kehittämismahdollisuudet. Sisäisen asiakkuuden ja sisäisen viestinnän toimivuuden tarkastelua mitattiin Hanasaaressa paikan päälle. Tämä tehtiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluita tehtiin kaikille henkilöille, jotka ovat tärkeitä sisäisen viestinnän ja sen strategian kannalta.

Tavoitteena oli kehittää keinoja parantaa sisäisen viestinnän toimivuutta sisäisten toimijoiden välillä Hanasaaressa. Näitä keinoja tulee löytää Hanasaaresta sen toiminnan kautta. Tavoitteena oli antaa Hanasaarelle mahdollisuus parantaa sen sisäistä viestintää. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tuli työssä selvittää tarkoin, miten sisäinen viestintä toimii ja mitkä ovat sen suurimpia haasteita. Työyhteisö pienuuden takia viestinnän puutteet ja tiedon välittämisen puutteet sisäisten asiakkaiden kesken näkyvät nopeasti. Puutteisiin ei silti välttämättä ole helppo puuttua sisältä päin eikä niitä aina myöskään havaita.

Hanasaari on suomalais-ruotsalainen kulttuurikeskus. Kulttuurikeskus toimii fyysisesti Espoon Hanasaaressa, joka sijaitsee Espoon ja Helsingin rajalla. Hanasaaren toimintaperiaate on harjoittaa yleishyödyllistä toimintaa. Kulttuurikeskusta hallinnoi suomalais-ruotsalainen kulttuurirahasto. Rahastoa taas hallinnoi sen johtokunta. Johtokuntaan kuuluu 5 jäsentä Suomesta ja 5 Ruotsista. Johtokunnan puheenjohtajana toimii kansanedustaja Kimmo Sasi.

Hanasaari harjoittaa kulttuuritoimintaa sekä tätä tukevaa ravintola-, kokous-, ja hotellitoimintaa. Hanasaaren toimitusjohtajana toimii Gunvor Kronman. Hän toimii Hanasaareen lisäksi myös mm. Finnairin sekä Plan-Suomen hallituksissa. Hanasaaren sisäinen organisaatio on jaettu neljään suurempaan toiminta-alueeseen. Yksi näistä on Hallinto ja rahastot, jota johtaa hallintopäällikkö. Toinen osa-alue on talous- ja henkilöstö. Sen johdossa toimii talous- ja henkilöstöpäällikkö. Yhdessä nämä kaksi osa-aluetta hoivavat Hr-asioita. Seuraava liiketoiminnan osa-alue on liiketoiminta ja kiinteistö, jonka johdossa on liiketoimintajohtaja. Hotelli-, ravintola- ja kokouspalvelut kuuluvat liiketoiminnan piiriin. Opinnäytetyö etenee teoreettisen viitekehyksen esittelystä tutkimusmenetelmien esittelyyn. Näiden jälkeen on kuvattuna tulokset ja niistä syntyneet johtopäätökset sekä kehitysideat.

2 Näkökulmia työyhteisön viestintään

Tässä luvussa kerrotaan viestinnästä yleisellä tasolla. Lisäksi kerrotaan erilaisista viestinnän työkaluista. Pääsääntö viestintään on, että se on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnän voidaan sanoa olevan tapahtuma eli prosessi. Vielä tarkemmin sanottuna viestintä on vaihdantaa. Siinä sanomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnässä sanomalla tarkoitetaan merkkien yhdistelmää, jotka muodostavat ajatuskokonaisuuden. Sanoman informatiivisuus syntyy siitä, kun se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta sanoman kuvaaman asian osalta. (Åberg 1989, 14 - 15.)

Peruskäsitteistä käsitellään seuraavassa sanomien informatiivisuutta. Viestinnässä sanomien informatiivisuus vaihtelee ja sen sisällöstä sekä vastaanottajien aikaisemmista tiedoista riippuu se, kuinka paljon vastaanottaja saa sanomasta irti. Sanoma voi olla jo alun perin niin ylimalkainen ja epäselvä ettei vastaanottaja todennäköisesti saa siitä mitään irti. Tällainen viestintä on yleistä erityisesti poliitikkojen, konsulttien ja tiedottajien keskuudessa. Toinen kerta milloin informatiivisuus ei juuri lisäännä on sellainen tilanne, jossa vastaanottaja jo etukäteen tietää viestittävästä asiasta. (Åberg 1989, 16.)

Tärkeä asia sanomien jakamisessa on tiedon tarve. Tieto ja sen tarve on usein sidottu tiettyyn hetkeen tai tilanteeseen. Vaikkapa osakkeita myydessä ja ostaessa on tärkeää tietää juuri oikeat tiedot oikeaan aikaan. Vaikka tiedon tarve on sidoksissa juuri tiettyyn hetkeen on kuitenkin varsin optimistista olettaa, että esimerkiksi työpaikalla juuri kyseistä tietoa tarvittaessa tuo tieto tulisi juuri sillä hetkellä eteemme. Åbergin (1989) mukaan yhtä tärkeää kuin kertoa erilaisia sanomia on kertoa mistä tuota tietoa saa eli kenen puoleen tulisi kääntyä tiedon tarpeen yllättäessä. Tämä on erittäin tärkeä osa viestintää ja erityisesti johtamisviestintää. (Åberg 1989, 16.)

Seuraavassa on käsitelty esimerkkejä sanomien informatiivisuudesta. On tärkeää muistaa, että viestintä ei ole informaation välitystä. Tästä esimerkkinä osastopäällikkö ei ole yhtiökokouksen jälkeen informoinut eli lähettänyt informatiivisia sanomia. Tuo käsite tarkoittaisi nimittäin sitä, että kyseinen sanoma olisi vähentänyt epätietoisuutta ja sillä olisi arvoa kaikilla vastaanottajille. Tämän tapahtuminen ei käytännössä ole mahdollista. Jokainen yhtiökokouksen kuuntelija saa irti eri määrän informaatiota, vaikka sanoma olikin kaikilla sama. Kaiken viestinnän tavoitteena tulisi olla informatiivisten sanomien viestiminen. Se ei kuitenkaan saa olla kaiken perusta. Åberg (1989, 14) mainitsee esimerkkinä mainostajan, joka uskoo mainoksensa iskevän koko kohderyhmään ja näin ollen ei ole uskomuksissaan realistinen. Mainostajan tai vaikkapa esimiehen on huomattavasti turvallisempaa ajatella, että viestintä on erilaisten sanomien välitystä. Näiden sanomien informatiivisuus vaihtelee tapauskohtaisesti. (Åberg 1989, 14 - 18.)

Viestintä ymmärretään perinteisesti olevan kasvatusten tapahtuvaa ihmisten välistä kanssakäymistä. Nykypäivänä viestintää voi tapahtua kovin erityyppisillä foorumeilla. Tärkein foorumi saattaa olla fyysinen tai virtuaalinen työtila tai mahdollisesti työympäristö. Tällaisissa tiloissa tai ympäristöissä työyhteisön jäsenet ja verkostokumppanit työskentelevät joko itseksensä tai yhdessä. Viestinnän tarkoituksena ei ole pelkästään luoda edellytyksiä työtekoon vaan myös ylläpitää, vahvistaa ja kehittää työyhteisöä. Viestinnän avulla luodaan uutta tietoa. (Juholin 2010, 86.) Digitaalisena aikana viestintään ovat tulleet uutena sähköiset työkalut. Näitä ovat muun muassa sähköposti, blogit, intranet sekä pikaviestimet. Sähköiset viestimet mahdollistavat viestien lähettämisen monille samaan aikaan. Sähköinen viestittäminen voi tapahtua reaaliajassa tai minä tahansa valittuna ajankohtana. (Castells 2011, 55.)

Viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen organisaation jäsen osallistuu viestintään. Jokaisen tulee olla valmis toimimaan viestintäsääntöjen mukaan sekä omaamaan oikeanlaisen asenteen. (Korhonen ja Rajala 2008, 16.) Jokapäiväisessä viestinnässä tehokkuus on tärkeää. Työntekijöiden tulisi jatkuvasti viestiä mahdollisimman tehokkaasti. Nykypäivänä tilanne ei välttämättä ole tämä. Suurimpia syitä tähän ovat sähköposti sekä erilaiset palaverit. Työntekijöiden työajasta kuluu suhteettoman suuri osa sähköposteihin vastaamiseen sekä palavereihin. Jokapäiväinen viestintä on kuitenkin sen tyyppinen asia, johon jokainen työntekijä voi vaikuttaa tehostamalla omaa toimintaansa. Kollegoiden kanssa kommunikointia jokainen pystyy tehostamaan ja siinä tulisi jatkuvasti pyrkiä parempaan. Kokouskäyttäytyminen on toinen asia, jota on mahdollista tehostaa oikeilla valinnoilla. Ensinnäkin ennen kokousta tulee kaikille asianosaisille lähettää selkeät kokouskutsut. Toinen kehittämisen kohde ovat itse kokoukset. Niiden tulee olla tehokkaita sekä kaikkien niihin osallistuvien tulee koko kokouksen ajan pysyä keskittyneinä itse kokoukseen. (Korhonen ja Rajala 2008, 17.)

Suuria parannuksia organisaation viestintään on mahdollista tehdä kehittämällä pieniä asioita. Nämä asiat ovat niitä, joita yrityksissä harrastetaan päivittäin ja jatkuvasti. Jokaisen organisaation jäsenen kiinnittäessä huomiota sähköpostiensä ulkoasuun, kuten otsikointiin on mahdollista säästää sekä lähettäjän että vastaanottajan aikaa. Samoin kokouskäytännön tehostaminen voi pidemmän ajanjakson aikana tuoda suuria ajallisia säästöjä. Jokainen työpäivä sujuu paremmin ja aikaa jää tärkeiden asioiden hoitamiseen, kun viestintä on toimivaa ja tehokasta. (Korhonen ja Rajala 2008, 17-18.)

Viestintäosaamisen voi Juholinin mukaan jakaa neljään yleiseen osa-alueeseen. Valmius tuoda esille omia ajatuksia puhumalla ja kirjoittamalla sekä valmiudet keskusteluun ja dialogiin ovat kaikki osa ilmaisukykyä, joka on ensimmäinen osa-alue. Toinen osa-alue on suhteet muihin ihmisiin ja organisaatioihin. Kyky käyttää viestintävälineitä on onnistuneen viestinnän kannalta tärkeää. Viimeisenä osa-alueena on strategia, jonka avulla edellä mainitut osa-

alueet voidaan käyttää hyödyksi. Strategian puuttuminen realisoituu usein tiedon jämähtämisenä yksilön päähän. Viestinnästä vastaavan henkilön tulee keskittyä muun muassa siihen, että työyhteisössä vallitsee keskustelun mahdollistava työkuultuuri. Viestinnän kehittymisen kannalta myönteinen ilmapiiri toimii oppimisen edellytyksenä. (Juholin 2010, 148.)

2.1 Työyhteisöviestinnän perusteet

”Työyhteisöviestintä käsittää kaiken työyhteisössä ja sen verkostoissa tapahtuvan vuorovaikutuksen”. Näin ollen kaiken Hanasaressa tapahtuvan viestinnän yläkäsite on työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintää tapahtuu erilaisissa ympäristöissä sekä erilaisilla tavoilla. (Juholin 2010, 85.) Työyhteisöviestinnässä tärkeää on kahdensuuntaisuus ja vuorovaikutteisuus. Nämä toteutuvat asioiden pohdinnan, perustelemisen sekä näkemyksen vaihtamisen kautta. (Eräsalo 2008, 140.) Viestintä voi työyhteisössä olla sekä sanatonta että sanallista (Eräsalo 2008, 141).

Syyt siihen miksi työyhteisössä viestitään, ovat loppujen lopuksi aika yksinkertaisia. Työyhteisön jäsenten tulee tietää työn tavoitteet, työtehtävien jakauminen sekä mitä työssä onnistumiseen vaaditaan. Nämä asiat eivät onnistu ilman viestintää. (Åberg 2006, 96.) Työntekijälle on tärkeää tuntea oma hyödyllisyytensä työyhteisölle ja organisaatiolle sekä toisinpäin. Tässä avainsanana on sitoutuminen. Työpaikalla niin kuin muuallakin elämässä tämä vaatii molempien osapuolen vuorovaikutusta. Sitoutumisella on vaikutuksia työntekijän työn saavutuksiin ja työpanokseen. (Eräsalo 2008, 140.)

Työyhteisöviestinnälle voidaan Åbergin (2006,96) mukaan käyttää synonyyminä organisaatioviestintää. Työyhteisöviestintä tai organisaatioviestintä eroaa kahden henkilön tai pienen ryhmän viestinnästä. Åbergin mukaan organisaatioviestinnässä olennaista on, että siitä löytyy organisoidut puitteet. Lisäksi tavoitteita asetettaessa ne tulee asettaa suuremmalle ryhmälle eli työyhteisölle. Tätä viestintää tukemassa on erilaisia työkaluja kuten tietokoneita ja konttoritekniikkaa. (Åberg 2006, 96.) Luvuissa 2.2 ja 2.3 käsitellään enemmän viestinnän käytettäviä työkaluja.

Työyhteisöviestinnän toimivuuden arviointi on koko työyhteisön asia. Viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen, joten sen onnistuneisuutta ei tule aliarvioida. Loppujen lopuksi viestintä vaikuttaa siihenkin, kuinka hyvin työyhteisö pystyy toteuttamaan sillä asetettua perustehtävää ja saavuttamaan päämääränsä. Juholin (2010) mainitsee työyhteisössä olevan yhteys tuottavuuden ja hyvinvoinnin välillä. Samassa hän kertoo työyhteisöviestinnän arvioinnin etenemisestä. Työyhteisöviestinnän arviointi on syklinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan tavoitteiden ja suunnitelmien sopimisesta toimintastrategiaan. Toisessa vaiheessa keskitytään prosessien toimivuuden ja välittömien vaikutusten seurantaan. Viimei-

seksi arvioinnin kohteena on pidemmän aikavälin vaikuttavuus, jonka jälkeen vielä tunnustetaan kehityskohteet. Juholinin mukaan ei ole merkitystä mistä kohtaa sykliä aloitetaan. (Juholin 2010, 86.)

Tähänastinen viestintäosaamisen tutkiminen on rajoittunut pääosin yksilön näkökulmaan. On kuitenkin mahdollista tarkastella osaamista laajemminkin ryhmän tai koko organisaation tasolla. Osaamisen ymmärtäminen laajemmasta kuin yksilön näkökulmasta laajentaa arvioinnin perspektiiviä. Osaaminen voidaan ymmärtää työyhteisöjen, työryhmien ja tiimien yhteisenä omaisuutena. (Juholin 2010, 86.) Arvioinnin perusteena voi olla esimerkiksi koko Hanasaaren henkilöstö tai vain pelkästään ohjelmatoiminnan työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuus.

2.2 Viestinnän työkalujen hyödyntäminen työyhteisössä

Työpaikalla tapahtuva viestintä käsittää puhumisen, kuuntelemisen, samaistumisen, kirjoittamisen ja vastaamisen sekä ihmiskontaktissa että sähköisessä muodossa. Ihmiskontakti on tässä tapauksessa ymmärrettävä laajana käsitteenä. Sillä tarkoitetaan epävirallisia keskusteluja, haastatteluja, ryhmä- ja tiimitapaamisia sekä tiedotuksia. Sen alle kuuluvat myös myynti ja muunlaiset puheet ja suostuttelevat esitykset. Sähköinen viestintä taas sisältää puhelut, tekstiviestit, satelliittikeskustelut, sähköpostit ja suoraviestittelyn. Ei tule myöskään unohtaa henkilökohtaisia sekä yrityksen omia www-sivuja sekä internetin käyttöä kaupalliseen viestintään sosiaalisten verkostojen sekä e-kapankäynnin kautta. (Goodall, Goodall. & Shieffebein 2010, 6.)

Vielä nykypäivänä ihmiset arvostavat henkilökohtaista yksilöllistä kontaktia viestinnän keinona. Ongelmallista on yritysten ja yhteisöjen mahdollinen välinpitämättömyys sitä kohtaan. Henkilökohtainen kontakti ei ole viestintä tapana täydellinen. Sitä käytettäessä löytyy mahdollisuus väärinkäsityksiin. Eri ihmiset ymmärtävät eri asiat eri tavalla. Niinpä todella tärkeissä asioissa on tärkeää tarkistaa, että kaikki ihmiset ymmärtävät asiat samalla ja oikealla tavalla. (Smith ja Mounter 2008, 80.)

Luonnollisesti johto saattaa päättää vähemmässä määrin käyttää henkilökohtaista kommunikointia viestintäkeinona. Silloin on mahdollista helposti käydä niin, että henkilökunnalta jää jokin tieto saamatta tai asia ymmärtämättä. Silloin vaihtoehtoisten viestintäkanavien rooli korostuu entisestään. Tällaisia kanavia ovat muun muassa kahvipöytäkeskustelut. Oikean tiedon välittyminen on mahdollista myös näiden keskustelujen kautta, mutta se on huomattavasti haasteellisempaa. Vaikka henkilökunta saattaisi useissa tilanteissa suosia henkilökohtaista kontaktia, ei se ole joka tilanteeseen paras mahdollinen viestinnän keino. Parhaiten se sopii työkaluna kohtalaisen yksinkertaisten asioiden välittämiseen, kuten yksittäisten ihmisten oh-

jeistamiseen sekä töiden edistymisen seurantaan. Tällöin kuulijalla on myös mahdollisuus palautteen antoon ja viestin välittäjällä mahdollisuus toistaa viesti uudestaan. (Smith ja Moun-ter 2008, 81.)

Digitaalisena aikana viestintään ovat tulleet uutena viestinnän työkaluina sähköiset viestintävälineet. Näitä ovat muun muassa sähköposti, blogit, intranet sekä pikaviestimet. Sähköiset viestimet mahdollistavat viestien lähettämisen useille vastaanottajille samaan aikaan. Sähköinen viestittäminen voi tapahtua reaaliajassa tai minä tahansa valittuna ajankohtana. Seuraavassa luvussa käsitellään mm. sähköpostia ja intranettiä osana organisaation viestintää. (Castells 2011, 55.)

2.2.1 Sähköisen viestinnän työkalut

Seuraavassa kerrotaan lisää monella työpaikalla käytössä olevasta intranetistä eli yrityksen sisäisestä tietoverkosta. Monissa yrityksissä intranet on korvannut perinteiset tiedotuskanavat joko kokonaan tai osittain. Perinteisillä tiedotuskanaville tarkoitetaan tässä tapauksessa tiedotuslehtiä ja muunlaisia viikoittaisia tiedotteita. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen. 2008, 113.) Hanasaaressa esimerkiksi on otettu käyttöön intranet ja luovuttu viikoittaisesta infolehtisestä. Juholin mukaan intranet on hyvin laadittuna lyömätön viestintäkanava. Sen laadintaan on kuitenkin hyvä kiinnittää tarpeeksi huomiota. Parhaimmassa tapauksessa intranet tarjoaa paljon hyötyjä kuten työrauhan ja mahdollisuuden työskentelyyn missä vain. (Juholin 2009, 265.) Muita mainittavia hyötyjä ovat verraten suurien tietomäärien hallinta ja niiden päivittäminen. Intranetissä tieto on monien käyttäjien katsottavissa samaan aikaan ja sillä ei ole merkitystä missä yksikössä ihmiset kyseillä hetkelle fyysisesti työskentelevät. (Pesonen 2012, 150.)

Luonnollisesti intranet ei ole välineenä täydellinen ja sen käytöllä on omat haasteensa. Yksi suurimmista haasteista on ihmisten aktiivisuus. Intranet toimii kanavana hyvin, jos ihmiset käyvät siellä päivittäin ja lukevat kaikki uusimmat tiedotteet. Näin ei kuitenkaan läheskään aina tapahdu. Ensinnäkin kaikille intranetin omaksuminen osaksi päivittäisiä työrotiineja ei käy luonnostaan. Toiseksi joidenkin ihmisten työn luonne on sellainen, jossa ei välttämättä ole mahdollista päästä tietokoneen ääreen tarpeeksi usein, jotta intranetin hyödyt olisivat maksimaalisesti hyödynnettävissä. Syyt intranetin toimimattomuuteen voivat olla myös ihmisten turhautuneisuudessa ja vaikeudessa löytää sieltä tietoa. (Juholin 2009, 77 - 78.) Intran tärkein tehtävä on tiedon välittäminen ja seuraavaksi tärkein on vuorovaikutus (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113).

Intranet ei ole pelkästään informatiivisen viestinnän työkalu vaan sitä voidaan käyttää myös interaktiivisesti. Sieltä voi etsiä ja löytää tietoa, mutta myös kommentoida, kysyä ja kyseen-

alaistaa asioita. Intran toimivuuden kannalta sen tulisi olla mahdollisimman käyttäjäystävällinen ja tarjota käyttäjilleen onnistumisen kokemuksia. (Juholin 2009, 266 - 267.) Vuorovaikutus intranetissä tarjoaa mahdollisuuden kaikille nähdä siellä julkaistut kysymykset sekä niiden vastaukset. Tämä mahdollistaa intran käyttämisen foorumina työntekijöiden sekä johdon välillä. Vuorovaikutusta intrassa voidaan käyttää hyväksi myös erilaisten keskusteluryhmien ja palauteformakkeiden kautta. Intrassa voidaan ylläpitää myös perinteisen ilmoitustaulun sijasta tai sen lisäksi sähköistä ilmoitustaulua. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

Yleisin nykypäivänä käytettävä sisäisen viestinnän kanava on sähköposti (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112). Sähköpostin käyttö viestintäkanavana ja viestinnän työkaluna on viime vuosi-
na kasvanut räjähdysmäisesti. Tämä räjähdysmäinen kasvu on vienyt pohjaa alkuperäiseltä idealta sähköpostin käytöstä nopeana ja vaivattomana viestinnän työkaluna. (Juholin 2009, 77.) Periaate sähköpostiviestissä tulisi olla sama kuin paperisessa versiossa eli sen tulisi olla helppolukuinen ja siitä tulisi nopeasti saada selville viestittävä asia. Sähköpostin otsikosta ja lähettäjistä vastaanottaja pääättelee jo paljon. Ensinnäkin näistä selviää onko viesti kiireellinen ja vaatiiko se heti lukemista vai voiko se odottaa myöhempään. Toiseksi vastaanottaja saattaa jopa miettiä jättääkö viestin kokonaan lukematta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 113.)

Sähköpostiviesteihin sekä sähköpostiviestintään kohdistuvat odotukset ovat nykyään korkeita. Keskeisiä odotuksia ovat onnistunut viestiminen suurissa ryhmissä sekä ongelmien ratkominen. (Juholin 2008, 77.) Sähköpostitse viestittävät asiat vaihtelevat suuresti. Niiden sisältö voi koskea sisäistä tiedottamista, kuten esimerkiksi kertomista tulevan viikon tapahtumista. Toisaalta sähköpostitse tapahtuu iso osa operatiivisista ohjeista. Tällä tarkoitetaan kertomista työtehtävistä, kuten vaikkapa mitä ennen tulevaa tapahtumaa odotetaan työntekijän tekevän. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 113.) Näin suuren ja erilaisen tietomäärän hallitseminen voi osoittautua työntekijällä odottamattoman haasteelliseksi. Tässä tullaan edellisessä kappaleessa mainittuun informaatiotulvaan. Viestien vastaanottajalle haasteellista on informaation erittelemine.

Edellä jo mainittu intranet on monissa yrityksissä korvannut ainakin osittain sähköpostin käyttöä. Tähän suurimpana syynä on sähköpostien määrän aiheuttama viestinnän tehon laskeminen. Toisaalta myös uudet pikaviestiviestimet ja älypuhelimien tuomat mahdollisuudet ovat korvanneet tai korvaamassa sähköpostien käyttöä viestinnän työkaluna. (Juholin 2008, 77.) Sähköpostiviestintää ja sähköpostiviestejä on mahdollista kehittää. Yksi olennainen osa tätä on tekstin suunnittelu. Sähköpostiviestiä kirjoitettaessa on tärkeää pysyä asiassa, olla selkeä ja kiinnittää huomiota tekstin määrään ja olennaisuuteen. Nämä perustuvat Gricen keskustelun loogisten perusteiden teoriaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 22.) Nämä periaatteet auttavat lähettäjää ja vastaanottajaa ymmärtämään toisiaan tehokkaasti.

2.2.2 Henkilökohtainen kommunikointi viestinnän työkaluna

Henkilökohtaiseen kontaktiin luetaan jo edellä mainitut keskustelut, palaverit, kokoukset sekä työntekijöiden väliset tapaamiset. Lisäksi kehityskeskustelut, palautteen antaminen sekä muut työpaikalla tapahtuvat epäviralliset sekä viralliset keskustelut. Kasvokkaisviestintä on jokapäiväistä, mutta myös haastavaa viestintää. (Toukoluoto 2005, 5). Kasvokkaisviestintä teoksessa sanotaan yhdeksi keinoksi viestiä tehokkaasti seuraava: ” pyri löytämään itsesesi sekä yleisösi jakama yhteinen maaperä..”. Siinä painotetaan lisäksi oman viestinnän mukauttamisesta yleisön mukaan. (Toukoluoto 2005, 7.)

Uskottavuutta taitavana suullisena viestijänä on mahdollista hankkia ja kehittää. Tärkein keino tähän on uskottavuuden hankkiminen tekojen kautta. Viestintä taidot kehittyvät harjoituksen avulla. (Toukoluoto 2005, 5.) Palaverit ovat yksi tilaisuus kehittää kasvokkain tapahtuvia viestintätaitoja. Palaverista saa eniten irti suunnitteleamalla sen hyvin. Palaverin pitämistä mietittäessä on ensinnäkin tärkeää miettiä onko siitä hyötyä juuri tässä tilanteessa. Palaveria mietittäessä on lisäksi tärkeä tarkastella etukäteen kenelle palaverista on hyötyä ja milloin se tulisi järjestää. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen, Yli-kokko 2005, 116 - 117.)

Palvereissa suuri rooli on niiden vetäjällä. Tässä näkyvät erityisesti vetäjän viestintä- ja johtamistaidot. Palaverin johtamisessa on olemassa erilaisia tyylejä. Näitä tyylejä ovat autoritäärinen, demokraattinen sekä antaa-mennä tyyli. Ensimmäisessä tyyliässä palaverin johtaja hallitsee itse täydellisesti palaverin etenemistä sekä tapahtumia. Toisessa tyyliässä vastuuta on jaettu ja päätöksiä tehdään yhdessä. Viimeisessä tyyliässä ovat voimassa viidakon lait eli kovaäänisimmät osallistujat saavat vaikuttaa eniten. Demokraattisessa tyyliässä on positiivisin ilmapiiri ja siinä kaikki pääsevät osallistumaan. Tällöin saadaan usein aikaan parhaita tuloksia. (Karhu ym. 2005, 120.)

Yksi tärkeimmistä henkilökohtaisen kontaktin muodoista on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautteen antaminen aiheuttaa usein vaikeuksia työyhteisössä. Palautetta annetaan monissa paikoissa niukasti. Toisaalta vaikka palautetta annettaisiin tarpeeksi voi se painottua joko pelkästään positiiviseen tai negatiiviseen palautteeseen. Palautteen antamisella on useita erilaisia tavoitteita. Näitä tavoitteita ovat toiminnan ohjaaminen oikealaiseen suuntaan sekä virheistä oppiminen. Lisäksi palkitseminen, jossa kannustetaan myönteisestä toiminnasta sekä motivointi eli kannustaminen oikeanlaisten käyttäytymismallien jatkamiseen kuuluvat tavoitteisiin. Informointi kuuluu vielä palautteen antamisen tavoitteisiin, jolla tarkoitetaan tiedon ja tuen antamista. (Karhu. ym. 2005, 72.)

Esimiehen rooli palautteen antajana ja alaisen rooli sen vastaanottajana on perinteisesti työyhteisössä vallalla oleva käsitys palauteen antamisesta. Karhun ym.:n (2005, 73) mukaan kaikilla on työyhteisössä velvollisuus antaa palautetta sekä oikeus vastaanottaa sitä. Työtoverilta saatua palautetta myös arvostetaan eniten. Sillä on etuna vapaus erilaisista pyrkimyksistä ja näin ollen se on rehellistä palautetta. Palaute on tehokkaimillaan kavokkain suullisesti annettuna. Parhaimmassa tilanteessa palaute annetaan palautteen antajan sekä vastaanottajan kesken. Rakentavaa kritiikkiä annattaessa palautetta tulisi antaa mahdollisimman pian tapahtuneesta tilanteesta. Palautteen antamisessa on hyvä muistaa ns. hampurilaismalli. Hampurilaismallissa palautta antaminen aloitetaan pohjaleivällä, jonka tulisi olla jotakin myönteistä. Tämän jälkeen vuorossa on pihvi, joka on kielteistä palautetta. Palautteen antaminen päätetään päälleleivään, joka tulee olla kannustavaa ja positiivista, joka antaa palautteen saajalla energiaa jatkaa työskentelyä käsiteltävän asian parissa. (Karhu ym. 2005, 73 - 74.)

3 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän alle on mahdollista laittaa kaikki viestintä, tiedonkulku sekä vuorovaikutus organisaation ja työntekijöiden välillä. Tehokas sisäinen viestintä on kaksisuuntainen tie. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä johdon että alaisten tulee olla sitoutuneita sisäisen viestinnän toteuttamiseen ja kehittämiseen. Johdolla tarkoitetaan tässä tapauksessa aivan ylintäkin johdoporrasta. Ylimmän johdon on tärkeää olla sitoutunut sisäiseen viestintään. Heidän tulee myös olla mukana suunnittelemassa sitä sekä käytettävissä erilaisiin tehtäviin sitä koskien. Sisäinen viestintä on yhteydessä ulkoiseen viestintään. Näiden kahden tulee käydä keskenään toimivaa vuoropuhelua. Tämä on olennaisen tärkeää tiedon välittämisen kannalta. Pääsääntönä onnistuneessa sisäisessä viestinnässä on, että organisaation työntekijöiden ei pitäisi joutua kuulemaan heille tärkeistä asioista ulkoisten viestimien kautta. (Korhonen ja Rajala 2008, 83.)

Sisäisestä viestinnästä on käytetty useita eri nimityksiä. Näitä ovat henkilökuntaviestintä ja työntekijäviestintä. Yleisin vakiintunut nimitys on kuitenkin sisäinen viestintä. Sisäisellä viestinnällä on perinteisesti tarkoitettu työntekijöiden sisäistä viestintää organisaation sisällä. Sisäinen viestintä on yleisesti erotettu selkeästi ulkoisesta viestinnästä, kuten asiakkaiden ja sijoittajien kanssa tapahtuvasta viestinnästä. Kuitenkin nykypäivänä, uudenlaisen teknologian aikakautena viestintä muuttuu ja kehittyy. Uudenlaiset viestintäväylät kuten blogit ja sähköposti ovat jo muokanneet sisäistä viestintää. Nämä ovat myös aiheuttaneet sen, että kaikki sisäisen viestinnän viestit eivät aina välttämättä jää vain sisäisen organisaation tietoon. Uudenlaiset välineet ovat lisäksi aiheuttaneet sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajojen hämärtymisen. (Cornelissen 2011, 164.)

Nykyisin työntekijät saattavat ottaa jopa liikaa vapauksia tiedon jakamisen suhteen, erityisesti sähköisten kanavien kautta. He saattavat jakaa sähköisesti omia tietojaan organisaatiosta

sidosryhmille ilman minkäänlaista viestinnän ammattilaisten läpivalaisua. Työntekijöiden ja-
kaessa tietoa sähköpostitse sekä internetissä he saattavat toimia kuin he olisivat viestinnän
ammattilaisia. Uudenlainen teknologia on johtanut monenlaisiin muutoksiin työpaikoilla ja
näihin muutoksiin tulee organisaatioiden osata reagoida oikealla tavalla. (Cornelissen 2011,
164.)

3.1 Sisäisen viestinnän tarpeellisuus

Pohjimmainen syy sisäisen viestinnän tarpeellisuuteen on työyhteisön toimivuus. Hyvin kom-
munikoiva työyhteisö tuottaa parempia tuloksia. (Smith ja Mounter 2008, 2.) Sisäiselle yleisöl-
le tulee jo hyvien tapojen mukaan tiedottaa ensin. Vasta tämän jälkeen tulee hoitaa ulkoinen
viestintä. Toimivassa työyhteisössä tulee alaisille tiedottaa jatkuvasti mahdollisista muutok-
sista ja käynnissä olevista projekteista. Ei ole toimivaa viestintää käyttää sisäistä viestintää
pelkästään työyhteisön ongelmien tiedottamiseen. Jatkuva ja säännöllinen tiedottaminen aut-
taa henkilökuntaa asennoitumaan oikein mahdollisiin ongelmatilanteisiin sekä muutoksiin.
Näin ollen mahdollisten vaikeuksien kohdatessa henkilökunta on valmis puhaltamaan yhteen
hiileen. (Smith ja Mounter 2008, 3.)

Tekesin pääjohtaja Veli-Pekka Saarnivaaran mukaan Suomessa on yritetty rakentaa sellaista
organisaatiokulttuuria, jossa jokainen organisaation jäsen on vastuussa sisäisestä viestinnästä.
Viestintäyksikön rooliksi jää vain rakentaa sisäisessä viestinnässä hyödynnettävät järjestel-
mät. Tämän jälkeen sisäisen viestinnän operatiivisessa toteuttamisessa sillä ei ole pääroolia
, vaan sisäisen viestinnän toteuttaminen jää jokaisen yksittäisen työntekijän sekä yksittäisen
organisaation vastuulle, Saarnivaara lisää. (Korhonen ja Rajala 2011, 17.)

Työyhteisön sekä ihmisten itsensä tyytyväisyys omaan työhönsä on vahvasti sidoksissa työyh-
teisön viestinnän onnistumiseen. Tästä löytyy lukuisia kotimaisia että ulkomaisia tutkimuksia.
Tyytyväisyys viestintään juontaa hyvin usein juurensa tyytyväisyydestä työhön sekä työyhteis-
öön. Tämän kautta on mahdollista löytää yhteys yksilön tyytyväisyyden sekä työyhteisöön
sitoutumiseen väillä. Yrityksen viestintä kirjassa sisäisen viestinnän ongelmaksi mainitaan tie-
don määrä. Tietoa on joissakin tapauksissa liikaa kun taas toisissa sitä on liian vähän. Tämä
aiheuttaa kahdenlaisia ongelmia. Ensinnäkin liiallinen tiedon määrä aiheuttaa ongelmia sekä
ajan että osaamisen kanssa. Yrityksen tai yhteisön kertoessa tietoa olevan liian vähän ei ti-
lanne välttämättä ole se, että faktista tietoa olisi olemassa huonosti. Kyse voi olla tiedon si-
sällöstä eli tietoa saadaan, mutta ei niistä asioista joista sitä kaivattaisiin. (Kortetjärvi-Nurmi
ym. 2009, 106.)

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2009, 106) mukaan sisäisen viestinnän tavoitteet on jaettu kolmeen
osaan. Nämä osat ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisen viestinnän tavoite

on varmistaa tarvittavan tiedon kulkeminen kaikille, jotka sitä tarvitsevat. Tiedonkulun kannalta viestinnän tavoite on vaikuttaa yksilön ajatukseen siitä, että hän kokee itsensä tarpeelliseksi osaksi omaa yksikköään sekä koko yritystä. Sisäisellä viestinnällä on haastava rooli vaikuttaa yksilön käsitykseen itsestään ja työstään suhteessa koko yrityksen tehtäviin ja tavoitteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106.)

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli avoimen vuorovaikutuksen luomisessa sekä ylläpitämisessä. Samalla se edistää yrityksen me-henkeä. Avoimen viestinnän peruskonsepti on viestien esteetön kulkeminen ylhäältä alas sekä vaakatasossa. Yksi osa avoimuutta on rehellisyys. Yrityksessä tapahtuvat asiat, syyt sekä seuraukset tulisi kertoa työntekijöille rehellisesti ja suoraan. Vuorovaikutusta työntekijöiden sekä johdon välillä tapahtuu erilaisissa tilanteissa. Näitä ovat kasvoittain tapahtuva virallinen vuorovaikutus järjestetyissä tilaisuuksissa, palaverissa, kokouksissa sekä virallisissa että epävirallisissa tapahtumissa ja juhlissa. Vuorovaikutusta tapahtuu paljon myös erilaisten työkalujen kuten puhelinten ja sähköpostin kautta sekä tiedotustilaisuuksissa. Vuorovaikutusta tapahtuu lisäksi satunnaisissa sekä epävirallisissa yhteyksissä kuten lounaalla, kahvipöydässä ja käytävillä. Satunnaiskeskustelujen rooli virikkeiden tuottamisessa ja näin ollen luovien ratkaisujen luojana voi olla suurikin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106 - 107.)

Sitoutuminen on kolmas yrityksen viestintä kirjassa mainittu sisäisen viestinnän tavoite. Tähän liittyy vahvasti yrityksen vision, strategian ja arvojen tukeminen. Tämä korostuu johtamisviestinnässä. Johtamisviestinnän avulla tulee viestiä yrityksen tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuudennäkymistä. Näiden kaikkien aiheuttamien muutosten kertominen on tärkeää johtamisviestinnässä. Hyvän johtajan tulee osata havainnollistaa miten visio, arvot ja strategia näkyvät yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Tärkeää on käydä nämä asiat läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Pelkästään ohjeiden antaminen ei todennäköisesti muuta mitään vaan henkilökunnalla tulee olla mahdollisuus sisäistää arvot. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 107.)

3.2 Sisäisen asiakkuuden ymmärtäminen

Perinteisen asiakasnäkökulman mukaan asiakkaat määriteltiin yrityksen ulkopuolisina ihmisinä tai organisaatioina. Nykypäivänä ymmärretään ja on ymmärrettävä yhä kasvavassa määrin sisäisen asiakkuuden merkitys. Sisäisiä palvelutoimijoita löytyy rutkasti kaikista palveluorganisaatioista. Nämä toimijat tukevat toinen toisiaan. Sisäiset toimijat tukevat myös ulkoisia asiakkaita palvelevia toimijoita. Useissa organisaatioissa sisäisten palvelutoimintojen määrä ylittää ulkoisten toimintojen määrän. (Grönroos 2009, 413.)

Erityisesti sisäisissä toiminnoissa työskentelevillä ihmisillä on vaikeuksia ymmärtää omien työsuorituksiensa merkitystä. Asia kuitenkin on niin, että sisäinen ja ulkoinen palvelu ovat sidok-

sisä toisiinsa. Jos sisäisen palvelun taso ei ole hyvää, niin siitä koituu ongelmia ulkoisen palvelun tasolle. Sisäiselle asiakkaalle työskentelevät toimijat eivät välttämättä koskaan näe ”oikeita” asiakkaita. Tämä aiheuttaa usein tunteen työkaverien palvelemisesta, eikä työkavereita käsitetä asiakkaiksi. Näidenkin ihmisten työpanos kuitenkin vaikuttaa ulkoiseen työpanokseen. (Grönroos 2009, 414.)

Työntekijöillä voi mahdollisesti olla asenneongelma sisäisiä asiakkaita kohtaan. Työntekijät kokevat palvelevansa ”jotakin” muuta kuin lopullista asiakasta. Tähän asenneongelmaan on olemassa apukeinoja. Yksi apukeino on lanseerata organisaatioon sisäisten asiakkaiden käsite. Tämän käsitteen avulla työkaveri muuttuu asiakkaaksi. Asenteiden muuttaminen lähtee ymmärryksestä. Ymmärrys sisäisen asiakkuuden olemassa olost ja merkityksestä on asennemuutoksen kannalta tärkeää. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus laajentaa tyytyväisen asiakkaan käsitteen alle myös sisäiset asiakkaat. (Grönroos 2009, 414.)

Ulkoisen asiakkaan palvelun laadun tulee olla standardina myös sisäisen asiakkaan palvelun laadulle. Organisaatiossa laadukasta palvelua tulee tuottaa yhtä paljon sisäiselle kuin ulkoisellekin asiakkaalle. Vain ulkoisella asiakkaalla näkyvän palvelun laadun varmistaminen ei ole riittävää. Kaikilla organisaation jäsenillä on vastuu hyvän palvelun tuottamisesta. (Grönroos 2009, 415.) Organisaation sisällä on olemassa sisäisiä palveluntarjoajia ja sisäisiä asiakkaita. Näiden välisistä riippuvaisuuksista ei aina puhuta tarpeeksi. Tulee muistaa, että aika pitkälti kaikilla työntekijöillä on olemassa asiakkaita ja monet näistä ovat organisaation sisällä. Näiden riippuvaisuuksien ja asiakassuhteiden huomiottajättämisestä saattaa aiheutua ongelmia organisaatiolle. (Grönroos 2009, 415.)

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään laadullista tutkimusotetta sekä aineiston analyysiä teehastattelun avulla. Teemahaastattelu valittiin käytettäväksi tutkimusmetodiksi erityisesti sen joustavuuden takia. Se tarjosi mahdollisuuden käsitellä tutkittavia teemoja tähän tutkimukseen parhaiten sopivalla tavalla. Aineiston analyysi sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen. Luvussa 4.2 kerrotaan tarkemmin sen valintaan johtaneista syistä.

Lisäksi tässä luvussa käydään läpi teemahaastattelun toteutusta. Tällöin käydään läpi sitä miten haastattelut käytännössä toteutettiin ja mitä tämä toteutus sisälsi. Lisäksi seuraavassa luvussa kerrotaan enemmän aineiston hankinnasta. Aineiston hankinnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa teemahaastattelua. Tällöin käydään myös tarkemmin läpi teemahaastattelun etuja sekä haittoja.

4.1 Aineiston hankinta

Teemahaastattelusta käytetään useita erilaisia käsitteitä. Yhtä yhtenäistä määritelmää ei ole olemassa. Yksi näistä on puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu. Näitä nimityksiä useat kirjoittajat perustelevat teemahaastattelun muodosta lomakehaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuotona. Ominaista tälle haastattelutyypille on jokin lukkoon lyöty näkökohta, mutta osa näkökulmista saattaa vaihdella haastattelusta riippuen. Yksi tästä haastattelutyypistä käytetyistä nimistä focused interview eli kohdennettu haastattelu. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2007, 47 - 48) mukaan käytetään yhdestä haastattelumuodosta nimeä teemahaastattelu. Tätä on perusteltu haastattelun kohdentamisella ennakoon päätettyihin teemoihin. Teemahaastattelu nimeä käytettäessä haastattelu ei kategorioitu kvalitatiiviseksi tai kvantitatiiviseksi. Nimi ei myöskään kerro kuinka paljon haastattelukertoja tarvitaan tai kuinka syväluotaava haastattelun täytyy olla. Teemahaastattelu eroaa ratkaisevasti muista tutkimushaastattelun lajeista, vaikka ensisilmäyksellä ne saattavatkin kaikki näyttäytyä samanlaisina. Teemahaastattelussa tiedetään, että haastateltaville on kysyttävistä tilanteista omakohtaisia kokemuksia. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47 - 48.)

Seuraavassa käsitellään teemahaastattelun valintaan johtaneita syitä sekä teemahaastattelua yleisesti. Ensinnäkin teemahaastattelun etuihin kuuluu sen joustavuus. Sen avulla voidaan tutkia erityyppisiä tutkimusongelmia. Haastattelutilanne antaa myös mahdollisuuksia muokata tiedonhankintaa sillä hetkellä, kun tutkittavan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 34.) Etuja haastattelun valinnaksi tutkimusmenetelmäksi on useita. Yksi näistä on mahdollisuus syventää saatuja vastauksia lisäkysymyksillä. Näitä voidaan käyttää vaikkapa haastateltavan mielipiteiden perustelemiseen. Ihminen on tutkimustilanteessa subjekti, jolla on aktiivinen ja merkityksiä luova rooli. Haastattelun avulla on mahdollista yhdistää haastateltavan sanomiset laajempaan kontekstiin ja näin ollen saada lisää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35.)

Haastattelussa on paljon etuja, mutta sen käytöllä tutkimusmenetelmänä on myös haittoja. Lisäksi osa eduista saattaa esiintyä ongelmallisina tietyissä tilanteissa. Aineiston keruun onnistuminen vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Taitava ja kokenut haastattelija osaa hallita tilanteen ja myötäillä haastateltavia. Koko haastatteluprosessin toteuttaminen on aikaa vievää. Haastatteluun tarvitaan oikeat henkilöt ja heidän kanssaan tulee sopia aikatauluista, lisäksi itse haastattelun toteutus vie oman aikansa. Lopuksi haastatteluaineisto tulee litteroida eli purkaa, jota ei pysty tekemään erityisen nopeasti. Yksi haastattelun toteutuksessa piilevistä haastavista tekijöistä on virhelähteet. Näitä virhelähteitä tulee sekä haastateltavan että haastattelijan suunnalta. Yksi hyvä esimerkki tästä on haastateltavan henkilön ajautumi-

nen sosiaalisesti kysymyksiin sopiviin vastauksiin. Lisäksi tutkimushaastattelu kirjassa mainitaan haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi haastavaksi, suurimmaksi osaksi koska valmiiksi kehitettyjä metodeja ei ole saatavilla. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35.)

4.2 Laadullisen aineiston analyysi

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita tarpeeksi tarkkaan tutkittava ilmiö. Tämän ilmiön tulee olla tarpeeksi kapea sekä tarkkaan rajattu. Raportoidun ilmiön tulee olla symbioosissa tutkimuksen tarkoituksen sekä tutkimustehtävän kanssa. Tällä tarkoitetaan päättämistä heti aikaisessa vaiheessa mikä juuri tässä aineistossa on kiinnostavaa ja olennaista. Tämä on ensimmäinen kohta Tuomen (2009) ja Sarajärven (2009) manitsemasta Timo Iaineen neliosaisesta laadullisen tutkimuksen analyysin etenemistä koskevasta rungosta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91-92.) Toisesta osasta on käytetty nimitystä litterointi tai koodaaminen. Tässä vaiheessa aineistoa jäsennellään ja siitä erotetaan käsiteltävät kohdat. Litterointi voidaan tehdä tutkijan itse päättämällä tavalla. Tärkeää on kuitenkin saada aineistosta kerättyä vastaisuutta varten tarvittava aineisto. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 92.)

Kolmas kohta laadullisen analyysin etenemisessä on luokitteleminen, teemoittaminen tai aineiston tyypittely. Teemoittelussa painotetaan kustakin teemasta kerrottuja asioita. Teemoittelu sopii hyvin teemahaastattelun analyysiin. Silloin aineiston jakaminen osiin on suhteellisen helppoa, koska teemat ovat jäsenneilty aineistoon jo aineistonkeruu vaiheessa. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi ja katsotaan mitä tutkimuksessa valituista teemoista on kerrottu. Tämä mahdollistaa käytettyjen teemojen tutkimista tarkemmin sekä niiden huomaamisen, miten ne esiintyvät tutkimusaineistossa. Viimeisenä vaiheena läpi käydystä aineistosta tehdään yhteenveto. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93.)

Tässä työssä on kyseessä induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä ei tutkimuksen teoriaosalla ole tekemistä aineiston hankinnan kanssa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 98). Periaatteessa aineistolähtöisen tutkimuksen tulisi olla vapaa samasta aiheesta aikaisemmin tehtyihin havaintoihin, tietoihin ja teorioihin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95.) Tällä tarkoitetaan, että aikaisemmat tiedot eivät saisi vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen tai lopputulokseen. Tämän lisäksi aineiston raportoinnin tulee olla aineistolähtöistä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 99).

Aineiston analyysissä on Tuomen (2009) ja Sarajärven (2009) mukaan loppujen lopuksi kyse keksimisen logiikasta. Tähän ei ole olemassa mitään erityisiä sääntöjä eikä tieteellisiä apukeinoja. Tutkijan täytyy itse olla valmis pohtimaan ja miettimään sekä tuottamaan viisaita ideoita. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 100.) Tässä kyseisessä

tutkimuksessa laadullisen aineiston analyysimalleista Lainen malli sopii Tuomen (2009) ja Sarajärven (2009) kirjaan perustuen kyseessä olevaan työhön parhaiten. Tuomen ja Sarajärven (2008, 101) mukaan aineiston kuvauksesta eli analyysistä nostetaan esille oleellinen kyseessä olevien tutkimuskysymysten näkökannalta katsoen. Tämän jälkeen aineistosta yritetään saamaan selville näiden oleellisten merkitysten kokonaisuuksia. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 101.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan Kyngnäs ja Vahanen kertovat sisällön analyysistä keinona analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentilla tarkoitetaan tässä tapauksessa myös teemahaastattelua. Tämän analyysimenetelmän tavoitteena on saada tutkittava ilmiö kuvattuna yleisessä ja tiiviissä muodossa. Pohjimmiltaan sisällönanalyysin pyrkimyksenä on vain kootun aineiston järjestäminen johtopäätöksiä varten. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 103.) Tämä on monissa tällä menetelmällä kerätyissä tutkimuksissa yksi suurimmista kritiikin aiheista. Analyysi voi olla tarkasti kuvattu, mutta tuotokset eli juuri sisällönanalyysille ominaiset ja tärkeät johtopäätökset jäävät puuttumaan (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 103.)

4.3 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin käytännössä paikan päällä Hanasaaren suomalais-ruotsalaisessa kulttuuri keskuksessa syksyllä 2012. Niitä oli kaikkiaan 8 kpl. Hanasaaresta oli etukäteen ilmoitettu ketkä henkilöt olisivat mahdollisesti hyödyllisiä haastateltavia kyseisiin aiheeseen liittyen. Kysymykset oli valmisteltu ja pohdittu huolellisesti etukäteen. Kaikki haastattelun nauhoitettiin ja tallennettiin Laurea Leppävaarasta lainatulla digitaalisella nauhurilla. Jokainen haastattelu kesti noin 20 minuuttia.

Kuten edellä mainittiin, niin työssä tutkittava olleesta organisaatiosta kerrottiin tutkimuksen kannalta hyödyllisten ihmisten lista. Haastateltavina toimivat sisäisen viestinnän kannalta oleelliset avainhenkilöt. Kun kaikki haastattelut oli tehty seuraavana vaiheena oli niiden litterointi. Kaikki haastattelut litteroitiin eli purettiin kirjoitettuun muotoon. Tämä oli helpoin tämä käsitellä niistä saatuja tietoja. Näitä litteroituja haastatteluja käytettiin empiirisen osan pohjana kehitettäessä kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseen Hanasaarissa.

Haastateltavat osallistuivat miellään haastatteluihin ja vastasivat parhaansa mukaan kyseessä olleisiin teemoihin. Aika haastatteluihin järjestyi haastateltavien osalta suhteellisen helpolla. Jonkun kerran aikatauluja muutettiin hieman ja varattiin uusi haastattelu-aika. Teemahaastattelujen tekninen toteuttaminen sujui ongelmitta. Laitteiston kanssa ei ollut ongelmia ja jo-

kainen haastattelu onnistui ensimmäisellä kerralla. Kaiken kaikkiaan toteutus oli onnistunut kokonaisuus.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tuloksista. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan kahdeksan kappaletta. He kaikki työskentelivät Hanasaaren suomalais-ruotsalaisessa kulttuurikeskuksessa erilaisissa johto- sekä asiantuntijatehtävissä. Teemahaastattelussa heitä haastateltiin liittyen teemoihin, jotka olivat tärkeitä sisäisen viestinnän tehostamisen kannalta. Seuraavassa käydään läpi mitä haastateltavat kertoivat ja miten he näkivät sisäisen viestinnän nykytilan sekä sen kehittämismahdollisuudet. Haastateltavista käytetään seuraavassa numeroita yhdestä kahdeksaan.

Tutkimustulokset on jaettu alalukuihin, jotta niiden käsitteleminen sekä seuraaminen helpotuisi. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi sisäisen viestinnän ja tiedonkulun toteutumista Hanasaareissa. Tässä kerrotaan mitkä keinoista haastateltavat näkivät tärkeimmiksi sisäisen viestinnän keinoiksi Hanasaareissa. Tässä nousevat esille erityisesti sähköiset viestintäkeinot. Seuraavassa luvussa käsitellään viestinnän toimivuudesta esille nousseita asioita. Siinä haastateltavat kertovat mitkä viestinnän keinot toimivat heidän mielestään parhaiten.

Tämän jälkeen käydään läpi haastateltavien ajatuksia koskien sisäistä asiakkuutta. Lopuksi vielä kootaan yhteen haastatteluista esille nousseet asiat. Tämä viimeinen luku käsittää kaikista teemoista erityisesti esille nousseet asiat. Vielä erikseen käsitellään haastatteluista esille nousseita kehitysideoita.

5.1 Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun toteutuminen ja haastavuus Hanasaareissa

Haastateltavat kertoivat mitkä näkivät tärkeimmiksi sisäisen viestinnän keinoiksi Hanasaareissa. Tärkeimmiksi keinoiksi nousivat henkilökohtainen kontakti, sähköposti sekä puhelin. Näiden lisäksi uudemmista sähköisen viestinnän työkaluista esille nousi erityisesti jonkin aikaa sitten käyttöön otettu Hanasaareen sisäinen intra eli sähköinen tietoverkko. Monet kokivat intran hyödylliseksi ja toimivaksi työkaluksi. Toisaalta sen käyttö aiheuttaa myös haasteita henkilöstön keskuudessa.

Haastateltava 8 kertoi, että ” Intra on hyvä työkalu, mutta sitä tulee käyttää”. Lisäksi ” meillä on myös käytössä intranet, joka on aika uusi vielä ja käyttöaste ei ole vielä tarpeeksi suuri ” (haastateltava 1.)

Tämä ilmeni muidenkin haastateltavien vastauksista. Intraa pidetään hyödyllisenä, mutta sitä ei vielä käytetä tarpeeksi aktiivisesti eikä välttämättä oikealla tavalla. Sähköpostin käytöstä oli osittain samankaltaisia mielipiteitä. Haastateltavat kertoivat sähköpostin hyödyllisyydestä, mutta kuitenkin myös sen mukanaan tuomista haasteista. Sähköpostin suurimmiksi ongelmiksi mainittiin liian pitkät viestiketjut sekä tiedon määrä ja muoto.

Haastateltava 1 kiteytti sen seuraavasti ”sähköpostilla tehdään aivan liian pitkiä viestiketjuja.”

Vaikka sähköpostilla onkin omat haasteensa kertoivat useat haastateltavat hoitavansa suuren osan sisäisestä viestinnästä sen kautta. Sähköpostilla välitettävän tiedon määrä ja muoto herätti haastateltavissa pohdittavaa. Monilla sähköpostien tulva oli suuri ja niiden huolellinen lukeminen ajankäytön kannalta erittäin haastavaa.

Hanasaaresta yhtä selkeää viestinnän keinoja tai tapaa ei löytynyt. ”Käytössä monta eri viestinnän välinettä.” (haastateltava 1.)

Moni kuitenkin uskoi intranetin kehityksen ja sen roolin kasvamiseen tulevaisuudessa. Tiedon kulussa oli nähtävissä samankaltaisia haasteita, kuin sähköpostissa. Tietoa on liikaa ja se ei aina ole luokiteltua. Vaikka suurin osa haastateltavista kertoi tiedon oltava saatavissa ja ajankohtaista, niin se ei ole aina oikein kohdistettua. Tämäkin tosin riippui haastateltavasta. Toiset näkivät tiedonkulun toteutuvan hyvin ja ajoissa, kun taas toisten mielestä tieto tulee välillä myöhässä.

”Tiedon ajoissa tuleminen on sisäisen viestinnän onnistumista.” (haastateltava 5.)

Kaiken kaikkiaan suuri osa haastateltavista kertoi tietoa olevan tarpeeksi. Haasteena monien mielestä oli enemmänkin tiedon liiallinen määrä. Näin on haastateltavien mielestä erityisesti sähköpostin kohdalla.

5.2 Viestinnän toimivuus käytännössä

Viestinnän toimivuus Hanasaaresta kulkee käsi kädessä viestinnän työkalujen ja niiden kehittämisen kanssa. Erityisesti henkilökohtainen kontakti nousi esiin kysyttäessä viestinnän toimivuudesta. Henkilökohtaisella kontaktilla suurin osa haastateltavista tarkoitti nopeaa ja suoraa viestintää, jota tapahtuu esimerkiksi käytävillä tai vaikkapa kahvihuoneessa.

Haastateltava 2 kiteytti tämän hyvin, ”suojaudutaan sähköpostin taakse. Koen haluavani enemmän suoraa kontaktia. Puhuttaisiin suoraan ihmisten kanssa”.

Tähän samaan asiaan liittyen mainittiin myös työn byrokraattisuus sekä jäykkyys. Enemmän voisi monissa asioissa joustaa ja puhua asioista suoraan. Tämä välittyi monen haastateltavan vastauksista. Toisaalta henkilökohtaisen kontaktin lisäksi mainittiin erityisesti sähköposti sekä hyvien ja selkeiden dokumenttien tekeminen. Tässä huomaa eron myös erilaisten työtehtävien välillä. Toisissa tehtävissä korostuu nopea ja suora henkilökohtainen kontakti, kun taas toisista on tärkeämpää saada virallista asiakirjaa viestittävästä asiasta kuten tulevasta tapahtumasta. Dokumenttien selkeys korostui kaikessa viestinnässä. Haastateltavat kaipaavat kirjallista viestintää, joka on selkeää, johdonmukaista ja menee suoraan asiaan.

”Haluan lukea, hyvä dokumentti jossa on ydinasiat”. (haastateltava 6.)

Puhelimen käyttämisestä viestintäkeinona oli haastateltavilla eriäviä näkemyksiä. Haastateltava 4 mainitse, että ”voisi välillä olla nopeampi soittaa kuin lähettää s-postia”. Kun taas haastateltava 5 kertoi, että ”puhelimitse ei aina saa kiinni”. Enemmistö suhtautui kuitenkin puhelimitse tapahtuvaan viestintään positiivisesti ja koki se olevan nopea ja hyvä asia hoitaa päivittäistä viestintää. Tässä kohtaa pitivät haastateltavat erityisesti talon pienuutta etuna. Lyhyet välimatkat työpisteiden välillä mahdollistavat suosimaan henkilökohtaista kontaktia viestintä keinona.

”Jos jotakin pitää ratkaista, niin soitan tai käyn henkilökohtaisesti paikan päällä”. (haastateltava 4.)

Parhaiten toimivana viestintä keinona useat mainitsivat face to face viestinnän eli henkilökohtaisen kontaktin ihmisten välillä. Tämä viestintä keino on Hanasaarella ollut pitkään käytössä ja monet haastateltavista suosivat sen käyttöä. Henkilökohtaista kontaktia pidettiin nopeana sekä tehokkaana viestinnän keinona.

”Henkilökohtainen viestintä toimii parhaiten”. (haastateltava 8.)

Haastateltavilta kuitenkin kuului myös kommentteja joiden mukaan on vähemmän aikaa viestiä kasvokkain eli face to face. Enemmistö haastateltavista kertoi henkilökohtaista kontaktia olevan tarpeeksi ja sen toimivan hyvin.

”Face to face toimii, näillä tavoin saadaan asiat käytyä läpi nopeasti juurta jaksen erityisesti jos on kyse useista ihmisistä”. (haastateltava 1.)

Kokouksista ja palaverista viestinnän keinoina oli haastateltavilla hyvin kirjavia mielipiteitä ja ehdotuksia. Useat haastateltavat mainitsivat kokouksia olevan jo tarpeeksi. Niiden kestosta ja niiden asiasisällöstä oli haastateltavilla näkemyseroja.

Haastateltava 1 kertoi ”sisäisiä kokouksia on liikaa ja ne tukkivat kalenterin, mutta ne ovat kuitenkin tärkeitä. Hieman voisi kuitenkin miettiä asioiden niputtamista, jotta kokouksia saataisiin hieman karsittua”.

Monet haastateltavat miettivät asiasisällön yhdistämistä ja tiivistämistä. Lisäksi tulisi miettiä millaisia kokouksia tarvitaan. Haastateltavilta löytyi halua ja kiinnostusta osallistua muidenkin kuin oman osaston koulutuksiin sekä järjestää osastojen välisiä kokouksia. Yksi haastateltavista ehdotti säännöllisiä kokouksia ohjelmaosaston, myyntipalvelun ja ravintolan kanssa. Muitakin löytyi joilla oli samankaltaisia ehdotuksia. Haastateltava 5 kiteytti sen näin

”Välillä tuntuu, että olisi hyvä olla mukana ohjelmaosaston kokouksissa”.

Kokouksien määrää haluttiin vähentää, mutta samalla osa halusi niistä pidempiä. Esimerkkinä voidaan mainita haastateltava 7 mainitsevat tapaamiset osastojen välillä,

”vaikkapa kerran syksyyn ja kerran kevääseen. Voisi käydä läpi miten eri toiminnat talon sisällä ovat toimineet”.

Oikeanlaisen sekä oikeanaikaisen tiedon välittäminen nousi esiin viestinnän työkaluista sekä viestinnän toimivuudesta puhuttaessa. Haastateltava 5 sanoi seuraavasti

”koko tapahtumaketju olisi hyvä tietää”.

Haastateltavat kokivat prosessien jäävän välillä hieman pimentoon. Kuitenkin haastateltavista löytyi myös niitä jotka kokivat saavansa tarpeeksi oikeanlaista tietoa. Niin kuin jo aikaisemmin tuloksissa on kerrottu, niin haastateltavista löytyi niitä jotka kokivat tiedon liian suuren määrän ongelmalliseksi.

”Saan henkilökohtaisesti kaiken tiedon mitä tarvitsen. Kaikkea ei tarvitse tietää”. (haastateltava 6.)

Palautteen antaminen viestintäkeinona jakoi haastateltavia. Palautteen laatu, määrä ja systemaattisuus vaihtelevat haastateltavien mielestä suuresti. Sille kuitenkin selkeästi olisi ennistä enemmän tarvetta. Oikeanlaisen palautteen antaminen nousi esille useissa kommentoissa. Palautteen antamista ja vastaanottamista tulisi harjoitella. Useat kokivat sen tärkeäksi viestinnän työkaluksi.

”Ollaan kehitytty parempaan suuntaan. Luo kehittävää ilmapiiriä jatkossa. Palautteen antamisessa sisäisenä työvälineenä on vielä kehittämisen varaa”.
(haastateltava 8.)

Osa haastateltavista oli vastauksissaan täysin eri linjoilla. Toisten mielestä annetaan tarpeeksi hyvää ja kehittävää palautetta, kun toiset taas näkivät positiivisen palautteen puuttuvan lähes kokonaan. Monet haastateltavista olivat jopa sitä mieltä, että palautetta ei anneta käytännössä ollenkaan tai että sitä annetaan hyvin vähän. Palautteen antaminen mainittiin Hana-saassa kehityskohteeksi. Tämän kehittäminen on erityisesti esimiesten tehtävänä.

”Annetaan todella vähän hyvää palautetta. Tulisi kehua enemmän, vaikka tiedetään jonkun tehneen jotakin hyvin, niin ei kehuta. Enemmän iloisuutta ja pienissäkin asioissa voisi kehua”. (Haastateltava 2.) Myöskin, ”Pääsääntöisesti positiivista ja negatiivista palautetta annetaan hyvin”. (haastateltava 4.)

Viestintä toimii haastateltavien mielestä pääasiallisesti hyvin, mutta kehityskohteitakin löytyy. Lisäksi haastateltavilla oli eriäviä mielipiteitä siitä mikä toimii ja mikä ei. Erityisesti esille nousi halu yhteisillä osastojen välisille kokouksille sekä palautteen antaminen.

5.3 Sisäisen asiakkuuden merkitys käytännössä

Tuloksista kävi ilmi usean haastateltavan näkevän sisäiseen asiakkuuden käsitteen hieman hankalaksi ja välillä kaukaiseksikin ymmärtää. Toisaalta kaikki haastateltavat kokivat olevansa töissä sisäisellä asiakkaalla. Monilla ei kuitenkaan ollut käsitystä miten sisäinen asiakkuus ja sen sisäistäminen vaikuttavat sisäiseen viestintään ja sen toimivuuteen. Haastateltavat mielsivät kuitenkin sisäisten asiakkaiden kohtelun olevan pääosin hyvällä tasolla.

”Olen kokenut, että meillä kohdellaan hyvin sisäisiä asiakkaita ” (haastateltava 7).

Muutamilla haastateltavista oli kuitenkin toisenlaisia näkemyksiä sisäisiin asiakkaisiin suhtautumisesta ja kohtelusta. He näkivät kohtelun vaihtelevan ja olevan erilaista kuin ulkoisten asiakkaiden kohtelun. Kiire oli myös yksi tekijä vaihtelevaan suhtautumiseen. Osa haastateltavista myös pohti sisäisen asiakkuuden konseptia. Heidän mukaansa ei aina tule ajateltua työtovereita ja itseään sisäisenä asiakkaana. Osittain sisäisen asiakkuuden vieraus ja sisäisten asiakkaiden kohteleva voikin johtua tästä.

”Välillä tuntuu, että ei ehdi kaikkea, mutta sitten joku auttaa”. (haastateltava 5.) Lisäksi, ”Kohtelu ei ole samanlaista, kuin ulkoisten asiakkaiden kanssa”. (haastateltava 4.)

Haastateltavat rupesivat sisäisen asiakkuuden kohdalla pohtimaan Hanasaaren perustehtäviä ja työn tarkoitusta. Loppujen lopuksi kaikki ovat kuitenkin töissä saman päämäärän takia ja sen saavuttamiseksi tulisi kaikkien tehdä töitä yhdessä. Enemmistössä vastauksista tämä tuli selvästi esille. Työntekijät ovat sitoutuneita tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen. Suurin osa ongelmista on kiinni sisäisen viestinnän toimivuudesta. Sitä parantamalla on mahdollista saada henkilökunta ja toiminnot entistäkin toimivimmiksi.

”Hanasaarella on paljon osaavia ihmisiä. Pääsääntöisesti ihmisillä on tavoite tehdä työnsä mahdollisimman hyvin”. (Haastateltava 1.)

Haastateltavat korostivat sisäisen asiakkuuden tärkeyttä ja kollegoiden tasavertaista kohtelua. Sisäistä asiakasta tulisi kohdella tärkeänä asiakkaana ja hyvin. Tämä luo hyvän ja toimivan työyhteisön. Useat haastateltavat korostivat työkavereiden kunnioitusta sekä ammatti- maista toimintaa. Työkaveriin pitäisi osata suhtautua kuin asiakkaaseen, erityisesti jos paikalla on ulkoisia asiakkaita. Osa haastateltavista koki ihmisten jäävän prosessien taakse. Haastateltavat kaipasivat selkeyttä sekä yksinkertaisempaa päätöksentekoa joihinkin tilanteisiin.

”Työkavereita tulisi kohdella kuin he olisivat asiakkaita. Peruskunnioitus työkavereita kohtaan”. (haastateltava 1.) Lisäksi, ” Koen että minua ei aina kohdella hyvin ravintolassa. Pitäisi kohdella tavallisena asiakkaana. Ymmärrän että henkilökunta ei halua palvella, mutta tilanne tulisi olla sama kuin olisin ulkopuolinen asiakas”.(haastateltava 2.)

Niin kuin edellisesti kävi ilmi oli haastateltavilla hieman eriäviä ajatuksia sisäisten asiakkuuden toimivuudesta ja sisäisten asiakkaiden kohtelusta. Haastateltavat olivat kuitenkin pääosin sitä mieltä, että kohtelun tulisi olla samanlaista. Liäksi useat nostivat esille prosessien kehittämisen.

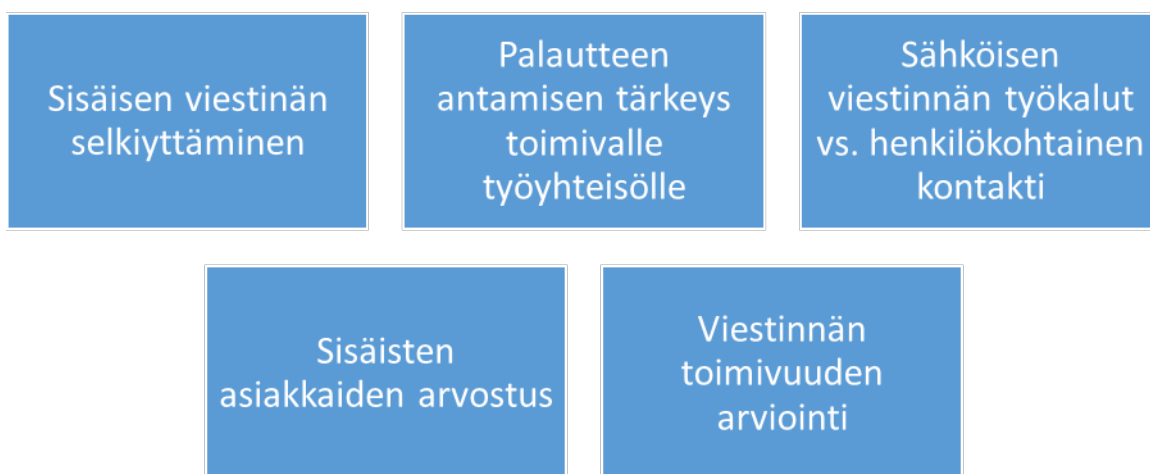
5.4 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa kokoan yhteen mitä tuloksista erityisesti nousi esille. Ensinnäkin tuloksista nousi erityisesti esille sisäisen viestinnän selkiyttäminen. Tuloksista kävi ilmi, että Hanasaarella viestitään monin erilaisin keinoin. Joissakin tilanteissa oli selkeästi myös epäselvyyttä viestintäkeinoista ja niiden toimivuudesta. Tähän samaan liittyy myös viestinnän toimivuuden arviointi. Tämä nousi esille monissa vastauksissa. Kuvio 1 kokoaa tulosteemat.

Palautteen antaminen nousi esille viestinnän toimivuudesta puhuttaessa. Useat haastateltavista näkivät palautteen antamisen erittäin tärkeänä asiana. Tähän liittyy läheisesti myös palautteen vastaanottaminen. Usein haastateltavien mielestä palautetta ja erityisesti positiivista palautetta ei anneta tarpeeksi. Monet haastateltavista kokivat tässä olevan parantamisen varaa, tässä kuitenkin nähtii kehitystä tapahtuneen. Palautteen antamisessa kehitettiin ja haastateltavien mielestä täytyykin kehittyä jatkuvasti.

Tuloksista kävi ilmi myös erilaisten viestinnän työkalujen hyödyntäminen. Tässä nousi esille erityisesti sähköiset viestinnän työkalut sekä henkilökohtainen kontakti. Sähköiset viestinnän työkalut helpottavat ja nopeuttavat tietyissä tilanteissa sisäistä viestintää. Näin ei kuitenkaan aina ole ja useat haastateltavat kertoivatkin suosivansa henkilökohtaista viestintää viestintäkeinona. Monet myös pitivät sitä helpoimpana ja nopeimpana keinona saada asiat selville.

Sisäisten asiakkaiden arvostus nousi selkeästi esille vastauksista. Useiden haastateltavien mielestä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kohtelu erosi toisistaan, joidenkin mielestä jopa suuresti. Suurimman osan mielestä toiminta on kuitenkin ammattimaista ja ihmisillä on halu tehdä työnsä aina mahdollisimman hyvin. Välillä kuitenkin jostakin syystä viesti ei kulje saumattomasti sisäisten asiakkaiden välillä. Tähän liittyy läheisesti viestinnän toimivuuden arviointi. Viestinnän toimivuuteen liittyvät viestinnän työkalut, sisäinen asiakkuus sekä ennen kaikkea sisäiset viestijät. Näiden kaikkien asioiden toimivuus vaikuttaa sisäisen viestinnän toimivuuteen. Vaikka esimerkiksi suurin osa haastateltavista kertoi sisäisten asiakkaiden kohtelun olevan hyvällä tasolla, niin silti viestinnän toimivuuden arviointi on paikallaan.



Kuvio 1: Tulosten pääteemat

Kuviossa on kiteytetty viisi tuloksista esille noussutta pääteemaa.

6 Johtopäätökset

Viimeiseksi käydään läpi opinnäytetyöstä esille nousseita johtopäätöksiä. Työssä tavoitteena oli parantaa ja kehittää sisäisen viestinnän toimivuutta sisäisten toimijoiden välillä. Toteutin kahdeksan kappaletta teemahaastatteluita avainasemassa oleville henkilöille tutkiessani miten sisäistä viestintää voisi parantaa. Seuraavassa käydään läpi tulosten keskeiset johtopäätökset. Pyrin selittämään miksi tulokseni ovat sellaisia kuin ne ovat ja mitä niistä on pääteltävissä. Työ tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän toimivuutta.

Sisäinen viestinnän ja tiedonkulun toteutumisen voidaan sanoa sisältävän haasteita Hanasaassa. Nämä haasteet koskevat niin viestinnän eri työkaluja, kuin tiedonkulun toimivuutta ja sisäisen asiakkuuden käsitettäkin. Haasteita syntyy erityisesti toimintatapojen sekä työtehtävien erilaisuudesta. Hanasaassa voi selkeästi nähdä haasteena eri toimintayksiköiden erilaisuuden sekä erilaiset ongelmat. Kaikissa osastoissa oli kuitenkin havaittavissa parantamisen varaa sisäisessä viestinnässä.

Viestinnän työkalujen osalta selkeästi eniten haasteita aiheutti intran eli sisäisen tietoverkon käyttäminen. Jo hyvin varhaisessa vaiheessa sain selville sen käytön haasteet ja osittain myös käyttäjien haluttomuuden. Intran käytön lisääntyminen sekä samalla sen hyödyn maksimointi vaatii sen käyttäjiltä hyvin erilaista otetta. Intra koettiin vaikeana ja asenteet sitä kohtaan vaihtelivat. Kaiken kaikkiaan viestinnän työkaluista eniten kritiikkiä saivat intra sekä sähköposti. Sähköposti aiheuttaa tiedon tulvaa sekä pitkien viestiketjujen muodostumista. Näistä ongelmista ei kuitenkaan yksin pysty vielä päättelemään paljoakaan, sillä sähköpostin aiheuttama tiedon tulva on yleisesti tiedossa oleva seikka. Kuten teoriasosuudessa luvussa 2.2 on mainittu, niin ihmiset nykypäivänkin arvostavat henkilökohtaista kontaktia viestintävälineenä. Tämä käy selkesti ilmi tuloksista sekä teoriaosuudesta. Henkilökohtaisen kontaktin ja sähköisten viestinnän välineiden yhdistäminen asettaa omat haasteensa toiminnalle.

Suhtautuminen sisäisiin asiakkaisiin kertoo paljon Hanasaaren eri liiketoiminta-alueiden haasteista suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi ohjelmatoiminnan sekä ravintolatoiminnan yhteen sovittaminen sisältää haasteellisia elementtejä. Selvittääkseni miten sisäistä viestintää voisi Hanasaassa parantaa tuli käydä läpi myös miten eri toiminnot kokevat sisäisen asiakkuuden toimivan Hanasaassa. Tässä sain selville, että vaikka suurin osa kohderyhmästä kokee olevansa töissä sisäisellä asiakkaalla, niin sisäiset ja ulkoiset asiakkaat eivät ole kohtelussa aina samalla linjalla. Kaikkien tulisi kuitenkin olla töissä yhteisen päämäärän eteen sekä toteuttaa Hanasaaren toimintaperiaatetta. Grönroos (2009) mainitsee aikaisemmin yhdeksi apukeinoksi sisäisen asiakkaan käsitteen lanseeraamisen. Tällöin ihmiset saattaisivat kokea tilanteen toisella

tavoin. Sisäisen asiakkuuden käsitteen tulisi olla selkeä ja ihmisten sekä prosessien yhdistäminen toisiinsa helposti ymmärrettävää. Sisäisen viestinnän, sisäisen asiakkuuden sekä viestinnän toimivuuden kannalta on tärkeätä tarkistaa prosessien selkeys.

Tutkimustulosten luotettavuus on kiinni haastateltavien rehellisyydestä, tutkimuksen teemojen oikeellisuudesta sekä vastausten tarkkuudesta. Tutkimustulokset ovat päteviä, koska ne suoretti huolellisesti sekä ajan kanssa. Teemat olivat mietitty tarkasti etukäteen, tulokset ovat tulkittu sisällön analyysiä hyödyntäen sekä ne ovat koottu yhteen tarkasti. Näistystä kaikista tekijöistä on koostuivat luotettavat tutkimustulokset. Johtopäätöksistä taas käy ilmi mitkä tekijät sisäisessä viestinnässä erityisesti kaipaavat kehittämistä. Yksi näistä on sisäinen asiakkuus. Yksi keino sisäisen asiakkuuden kehittämiseen on jo aikaisemminkin mainittu sisäisen asiakkuuden käsitteen luominen. Toinen kehittämiskohde on viestinnän työkalujen käytön kehittäminen. Tässä on kysessä erityisesti uusien sähköisten työkalujen sekä perinteisemmän henkilökohtaisen kontaktin suhteen sekä käyttötapojen miettiminen. Kaiken kaikkiaan sisäisen viestinnän prosessien kehittämisessä on kyse yhteisön halusta kehittää toimintaansa. Kehittämisprosessi lähtee liikkeelle yhteisön sisältä ja tähän tarvitaan kaikkien yhteisön jäsenien apua.

Lähteet

Kirjallisuus

- Castells, M. 2011. Communication power. Iso-Britannia: Oxford university press.
- Cornelissen, Joep. 2011. Corporate Communication. 3.painos. Iso-Britannia: MPG Books.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct.
- Goodall, H.L JR., Goodall, S. & Schiefelbein, J. 2010. Business and professional communication in the global workplace. Painopaikka: Kanada.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Juva: WS Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell.
- Karhu, M., Salo-Lee, J., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, Uimonen, T., Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Keuruu: Otava.
- Kasvokkaisviestintä, ole selkeä- tee vaikutus. 2005. Nina Toukoluoto. Helsinki: Perhemediat.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2008. Viestinnän prosessointi. Hämeenlinna: Karisto.
- Kortejärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5-6. painos. Helsinki: Edita.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Porvoo: WSOY.
- Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Bookwell.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2.painos. Helsinki: Hakapaino.
- Smith, L. & Mounter, P. 2008. Effective internal communication. 2.painos. Intia: Replika press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Latvia: Livonia print.
- Åberg, L. 2005. Viestinnän johtaminen. 3.painos. Keuruu: Otava.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Sähköiset

Hanaholmen. Saatavilla sähköisessä muodossa. www.hanaholmen.fi
www.hanaholmen.fi

Julkaisemattomat lähteet

Jaskari, J. Ohjelmajohtajan haastattelu syksy 2012. Hanasaari- Hanaholmen. Espoo.

Hagelberg, S. Talouspäällikön haastattelu syksy 2012. Hanasaari-Hanaholmen. Espoo.
Kronman, G. Toimistusjohtajan haastattelu syksy 2012. Hanasaari- Hanaholmen. Espoo.

Ollila, S. Hallintopäällikön haastattelu syksy 2012. Hanasaari- Hanaholmen. Espoo.

Peltonen, L. Myyntineuvottelijan haastattelu syksy 2012. Hanasaari- Hanaholmen. Espoo.

Nina, S. Johdon assistentin haastattelu syksy 2012. Hanasaari- Hanaholmen. Espoo.

Söderholm, S. Ohjelmakoordinaattorin haastattelu syksy 2012. Hanasaari- Hanaholmen. Espoo.

Projektipäällikön haastattelu syksy 2012. Hanasaari- Hanaholmen. Espoo